



Hur förändringsarbeten påverkar den psykosociala hälsan – ett exempel från skogsbranschen

*How changes within the organization affects the
psychosocial health – an example from the forest
industry*

LINUS LINDMARK



Examensarbete i skogshushållning, 15 hp

Serienamn: Examensarbete /SLU, Skogsmästarprogrammet 2020:27

SLU-Skogsmästarskolan

Box 43

739 21 SKINNSKATTEBERG

Tel: 0222-349 50

Hur förändringsarbeten påverkar den psykosociala hälsan – ett exempel från skogsbranschen

How changes within the organization affects the psychosocial health – an example from the forest industry

Linus Lindmark

Handledare: Staffan Stenhag, SLU Skogsmästarskolan

Examinator: Johan Törnblom, SLU Skogsmästarskolan

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Självständigt arbete (examensarbete) med nivå och fördjupning G2E med möjlighet att erhålla kandidat- och yrkesexamen

Kurstitel: Kandidatarbete i Skogshushållning

Kursansvarig institution: Skogsmästarskolan

Kurskod: EX0938

Program/utbildning: Skogsmästarprogrammet

Utgivningsort: Skinnskatteberg

Utgivningsår: 2020

Omslagsbild: Fotot är taget i Västerbotten och föreställer en äldre tallskog på hedmark. Foto: Linus Lindmark

Elektronisk publicering: <https://stud.epsilon.slu.se>

Serietitel: Examensarbete/SLU, Skogsmästarprogrammet

Delnummer i serien: 2020:27

Nyckelord: förändring, psykologi, skogsbruk



Sveriges lantbruksuniversitet
Skogsvetenskapliga fakulteten
Skogsmästarskolan

Sammanfattning

Det svenska skogsbruket sysselsätter idag cirka två procent av Sveriges arbetande befolkning. Från skogen kommer förnyelsebar råvara som i framtiden sannolikt kommer att bli ännu mer eftertraktad. I skogen finns många intressenter så kraven är höga från stat, markägare, miljöförälska och kunder. För att kunna möta dessa krav och vara effektiva så behöver företagen vara flexibla och genomgå omfattande förändringar. Det ställs höga krav på personalen i skogen. Som inspektor eller virkesköpare skall du vara anpassningsbar och självgående. Personal i dessa yrkesroller känner ofta stress, tidsbrist och har ofta små möjligheter att påverka sin arbetssituation.

Syftet med studien var att få bättre kunskap om hur personalens psykiska och fysiska hälsa påverkas av förändringsarbeten, före och under processen. Vidare undersöktes hur personer i ledande ställning ser på hur förändringsarbeten bör ledas. Arbetet har genomförts i samarbete med Holmen Skog.

I undersökningens första steg deltog sex medarbetare på Holmen Skog i en telefonintervju. Tidsåtgången var cirka 30 minuter per intervju och respondenterna hade arbetat i minst tre år på företaget när undersökningen genomfördes. I studiens andra steg intervjuades tre personer i ledande ställning på företaget. Denna del genomfördes som en par-intervju ansikte mot ansikte och tog ca 1,5 timmar.

Resultatet som framkom var att förändringsarbetenas påverkan på personalens välmående generellt var begränsad. Inställningen till förändringsarbetet var ofta positiv eller likgiltig med undantag för någon enskild person i studien som ansåg det vara jobbigt. Respondenterna ansåg att förändringsledaren så fort som möjligt ska komma ut med information, motivera skälen till förändringen samt vara lyhörd för synpunkter.

Personerna i ledande position som intervjuades i studien tror att framtidens stora förändring kommer att vara ett samhälle som flödar över av information. Vidare tror de på en ”funktionalisering” med större grad av specialisering för de skogliga tjänsterna. Arbetsuppgifterna blir mer specifika för att öka effektiviteten i varje del. Ledarna ansåg att för att kunna genomföra en bra förändring så bör företagen sträva efter att ha en förändringsbenägen företagskultur. Det gäller att ha en hög mångfald bland personalen, att föregå med gott exempel och gynna olikheter samt att vara lyhörd för åsikter och rekrytera rätt personer. Samtliga dessa delar ansågs som viktiga för att bygga en förändringsbenägen kultur och öka förändringsbenägenheten hos personalen.

Nyckelord: förändring, psykologi, skogsbruk

Abstract

In the forestry sector approximately two percent of the Swedish employees are found. The forest provides plenty of renewable resources. In the future the demand probably will increase. The personnel in the sector are often under tough pressure. Common characteristics needed from the individuals is quick adaption and to be self-propelled. The employees often feel high levels of stress, time constraints and petty opportunities to change their work situations.

The purpose of this study is to get better knowledge in how changes within the organization affects the psychological and physical health of the employees, during and before the change process. Also an additional study tried to understand how staff in leading position see future changes and how changes best should be led. The study is carried out in collaboration with Holmen Skog.

In the study six employees took part. They were interviewed via phone. The leaders on the other hand were interviewed at personal meetings.

The result indicates that changes only have a minor effect on the employees. The attitude was often positive or indifferent except for someone who found it hard. If the change work is performed during a busy period, stress reactions are common. To perform a good change work the leader as quickly as possible should provide the employees with information relevant to the upcoming change. Also a leader should be responsive, and at an early stage firmly establish the change. These actions will help the employees to accept the change and feel good about it.

The leaders believes that in the future, the society will be flooded by information. They also believe in a more strictly functionalization of the roles. To implement a change work the company actively should create a change prone culture. A high diversity among the employees and leaders providing good examples, who favors differences, and recruitment of the right individuals are all important components for successful changes within the organization.

Keywords: future changes, work environment, forestry

Innehåll

1. INLEDNING	1
1.1 SKOGSBRANSCHEN	1
1.2 FÖRÄNDRINGSARBETE OCH PSYKOSOCIAL HÄLSA	2
1.3 PSYKOSOCIAL ARBETSMILJÖ OCH KONSEKVENSER AV STRESS	4
1.4 KRAV- OCH KONTROLLMODELLEN	5
1.5 MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRINGAR	7
1.6 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
2. MATERIAL OCH METODER	8
2.1 URVAL	8
2.2 RESPONDENTERNA	8
2.3 DATAINSAMLING – INTERVJUER	9
3. RESULTAT	11
3.1 HUR MÅR ARBETSTAGAREN PSYKISKT OCH FYSISKT INFÖR EN KOMMANDE FÖRÄNDRING?	11
3.1.1 FÖRÄNDRING, PSYKOSOCIAL HÄLSA OCH FÖRÄNDRINGSARBETE	11
3.1.2 KÄNSLOR SOM UPPLEVS NÄR VETSKAPEN OM ATT ETT FÖRÄNDRINGSARBETE SKALL SKE	12
3.1.3 FYSISKA BESVÄR INFÖR ETT FÖRÄNDRINGSARBETE	13
3.2 HUR PÅVERKAS LIVSMÖNSTRET, PSYKISKA OCH FYSISKA HÄLSAN UNDER FÖRÄNDRINGSARBETET	14
3.2.1 HUR LIVS VANOR PÅVERKAS AV FÖRÄNDRINGSARBETET	14
3.2.2 KÄNSLOR UNDER FÖRÄNDRINGSARBETENS GÅNG	14
3.2.3 FYSISKA BESVÄR UNDER FÖRÄNDRINGSARBETENS GÅNG.	14
3.3 HUR ARBETSTAGARNA ANSÅG ATT EN PERSON I LEDANDE STÄLLNING BÄST GENOMFÖR ETT FÖRÄNDRINGSARBETE	15
3.4 INTERVJU AV FÖRETAGSLEDARE	16
3.4.1 SKOGSBRUKET OCH FRAMTIDA FÖRÄNDRINGAR	16
3.4.2 MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRINGAR	19
3.4.3 FÖRÄNDRINGSARBETE OCH PSYKOSOCIAL HÄLSA	21
3.4.4 LEDARSKAPET UNDER FÖRÄNDRING	24
4. DISKUSSION	27
4.1. STUDIENS RESULTAT	27
4.2 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	28
4.3 STUDIENS STYRKOR OCH SVAGHETER	29
REFERENSLISTA	31
PUBLIKATIONER	31
INTERNETDOKUMENT	32
BILAGOR	33

1. Inledning

Det här arbetet kommer att handla om hur förändringsarbeten påverkar de anställdas psykosociala hälsa inom skogsbranschen. Arbetet kommer att delas upp i två undersökningar där första delen kommer att titta närmare på hur ett antal anställda från Holmen Skog har uppfattat sin arbetsmiljö under pågående förändringar i organisationen. Vilka förändringar påverkar arbetsmiljön starkast och vilka önskemål gentemot ledningen finns om hur ett förändringsarbete bör genomföras? Arbetet kommer även att gå in på hur arbetsledare ser på förändringsarbetenas koppling till den psykosociala hälsan, hur deras syn på förändringsledning är och vilka förändringar skogsbranschen framöver förväntas möta.

Detta inledningskapitel kommer att övergripande redogöra för vad ett förändringsarbete är, den psykosociala arbetsmiljöns grunder, dagens skogsbransch och några resultat från tidigare studier av förändringar och den psykosociala hälsan.

1.1 Skogsbranschen

Skogsbranschen är något speciell jämfört med andra branscher då arbetsmiljön, såväl fysiskt som psykosocialt, kan innebära varierat arbete utomhus kombinerat med arbete inne på kontor (Lars-Erik Lindmark, Virkesköpare, Holmen, personlig kommunikation 2018-02-13). Skogsbranschen är rätt liten nationellt sett med ungefär 70 000 anställda, plus ca 30 000 enskilda företagare (Skogsindustrierna, 2015). Som jämförelse kan nämnas att i hela Sverige så är lite drygt 5 000 000 människor arbetande (SCB, 2017, Länk D), icke säsongrensats. Detta gör att grovt sett två procent av Sveriges arbetande population jobbar inom den skogliga sektorn. Produkterna som kommer ur skogen idag är främst sågade trävaror, papper och olika former av bioenergi. Mycket talar för att produkterna som kommer från skogen i framtiden kommer att bli ännu fler och mer attraktiva (Skogsindustrierna, 2015). Kraven från samhället att ersätta fossila bränslen hårdnar och skogen är en utmärkt förnyelsebar resurs (Naturvårdsverket, 2017, Länk E). Sverige är globalt sett en stor aktör, tredje störst i världen efter Kanada och USA beträffande träråvara (Skogsindustrierna, 2015). För att bemöta råvarubehov, klimatförändringar och konkurrens så är utvecklingsarbetet inom sektorn omfattande. Branschen satsar ca 2,3 miljarder årligen på utveckling och forskning (Skogsindustrierna, 2015). Med ett omfattande utvecklingsarbete så måste logiskt sett omfattande förändringsarbeten ske för strävan mot utveckling.

Ett av de vanligaste tjänstemannayrkena inom skogsbranschen idag är inspektör eller, som det också benämns, virkesköpare. Uppgifterna består till största del av att köpa virke till industrin. För att industrin skall kunna fortsätta konkurrera ställs det höga krav på de verksamma i dessa yrkesroller. Att vara anpassningsbar och helt självgående är i det närmaste en nödvändig förutsättning.

Virkesköpare/inspektörer känner därför ofta stress. De upplever att de har för lite tid, små möjligheter att påverka sin arbetssituation och att målsättningen med arbetet ofta är luddigt (Skovdal, 2017). Typiska förändringar för virkesköpare är

datasystemförändringar och arbetssättförändringar. Tjänsten har på senaste åren digitaliserats i stor omfattning. System som förenklar taxering och kalkylering av skog utvecklas löpande. Inklusive GPS-system, laserdata med mera. Möjligheter att kunna erbjuda skogsägarna nya digitala tjänster som kartmaterial, digitala skogsbruksplaner och digital påskrift erbjuder många skogsföretag idag. Det är stor förändring då det för några år sedan var grovt utritade kartor, papperskontrakt och manuella verktyg som användes vid skogsuppskattningen.

På de flesta ställen i landet så har konkurrensen om den skogliga råvaran ökat. Arbetssättet har då blivit mer så att virkesköparen får söka upp kunderna än tvärtom. I en organisationsförändring är inte köparna så attraktiva att flytta runt då de ofta skapat sig en kundkontaktkrets där risken är stor att denna förloras när den tidigare virkesköparen slutar eller byter tjänst. Startsträckan för en virkesköpare är också relativt lång, ca 3 – 5 år. Detta beror på att det tar tid att skapa en stabil kundkrets (Lars-Erik Lindmark, Virkesköpare, Holmen skog, personlig kommunikation 2019-12-10).

1.2 Förändringsarbete och psykosocial hälsa

Förändringsarbete innebär att man strukturerat och med tydliga mål under ett tidsförlopp försöker införa en förändring på arbetsplatsen. Detta för personal på ett företag, en organisation eller en myndighet. Ett förändringsarbete kan variera stort i tid, mycket beroende på storleken av förändringen. En mycket stor förändring kan innebära flera år av förändringsarbete (Astrakan, u.å., Länk C).

Ämnet psykosocial hälsa och psykisk ohälsa är väldigt aktuellt då stressen i samhället och arbetsplatserna under åren har eskalerat (Angelöw, 1999). Utmattningssyndrom och ångest är vanliga problem, och räknas också som några av samhällets stora hälsoproblem. En trend som noterats är att arbeten blivit mindre krävande fysiskt, men att den psykiska belastningen ökat. Orsakerna till psykisk ohälsa är många, och ärvs i vissa fall genetiskt (Arbetsmiljöupplysningen, u.å., Länk A). Den psykosociala arbetsmiljön kan med rätt ledning och företagskultur påverkas. Gemenskap, möjlighet till utveckling, tid till återhämtning och kommunikation är viktiga komponenter i en god psykosocial arbetsmiljö (Kwasniewska, 2017). Ordet psykosocial kan definieras som ”Interaktionen mellan psykiska och sociala faktorer” (Theorell, 2003).

I den vetenskapliga rapporten skriven av Y-L To *Medarbetarupplevelse av psykosocial arbetsmiljö vid förändring på arbetsplatsen* (2015) belyses centrala delar av hur den psykosociala hälsan kan påverkas under förändringsarbeten. Frågeställningarna i arbetet lyder:

- ”Hur upplever medarbetare sin arbetsmiljö och arbetsglädje under förändringsperioden, påverkas individen?”
- ”Hur upplever personalen hur effektivt ledarskap bör vara och hur ledaren bör agera under förändringsprocessen?”

- ”Hur upplever arbetstagare betydelsen av sin arbetsmiljö i relation till arbetstillfredsställelse och prestation?”

Frågeställningen i Yen-Lengs studie var kvalitativ och sex personer som varit med om en omorganisation intervjuades. Tre teman i frågeställningen lades upp: i) upplevelsen av förändringsbesked, ii) synen på ledarskapet under en förändringsprocess och iii) den psykosociala arbetsmiljön.

Det viktigaste som togs upp i temat rörande ”upplevelse av förändringsarbetet” var att tiden från att det började antyd att en förändring var på gång och fram till dess att förändringen skedde, var den mest påfrestande delen. Under denna tid skapades det oro och förtvivlan bland de anställda då informationen var knapp och osäkerheten stor. Nyckelordet här är information. Något som personalen upplevde att de borde fått ut mycket tidigare för att minska osäkerheten och stressen.

Synen på ledarskapet under förändringen var att en person som leder ett förändringsarbete skall vara en människokännare, socialt kompetent och kunna planera fram i tiden. Ledaren/ledarna skall vara närvarande under förändringarna, vilket helt naturligt ger bättre möjligheter till kommunikation. Möjligheterna att kunna påverka sin arbetsmiljö och förändringsprocessen var uppskattade. Att ha inflytande och kunna påverka processen är också bundet till lagstiftning. I arbetsmiljölagen 2 kap 1 § står det ordagrant ”Arbetstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete”. Frågan är hur många som känner till denna lag.

I temat kopplat till den psykosociala arbetsmiljön framkom att den sociala aspekten var väldigt viktig för att ha en bra och trivsamt arbetsmiljö. När man blir omplacerad eller får byta arbetsuppgift kan det bli betungande att lära sig något nytt. Man kan kalla det kompetensstress, vilket var ett problem enligt två av de personer som studerades i Yen-Leng's undersökning (2015). Av de sex personer som intervjuades så var det en som fick hälsoproblem relaterade till förändringen. Den personens egna citerade ord om tillståndet var: ”svårt att bevara arbetsglädje vid påtvingad förändring. Ovissheten och plötsliga förändringar blev för mycket och stressen tog över” (Yen-Leng, 2015).

En av de sex i undersökningen fick hälsoproblem under förändringsprocessen, alltså ca 17 procent. Dock så är denna siffra inte användbar, då urvalet inte är slumpmässigt och antalet studerade i en kvalitativ undersökning är för lågt för att få statistiskt signifikant resultat. Det skulle dock vara ytterst intressant om sjukdom relaterat till förändringsarbetet även dyker upp i detta arbete. Skogen kan, åtminstone för vissa tjänster, erbjuda en väldigt speciell friluftslignande arbetsmiljö. Skulle detta då kunna vara en källa till välmående även under ett förändringsarbete? Skogen har bevisligen en positiv inverkan på psyket och välbefinnandet (Ekeröth, 2007).

I artikeln ”Så funkar vi i förändringar”, skriven av Linda Eriksson, så beskriver hon en kommunikationskonsult, Anna Almbergs, syn på hur människan fungerar under förändringar. Hon menar på att människan är ett ”vanedjur”, och därför känner oro om vanorna bryts (Eriksson, 2011, länk G). Hon menar på att

människan i de flesta fall går igenom olika stadier av känslor under förändringen. Dessa fyra stadier är:

- i) ”Nöjdhet”. Detta är öppningsstadiet. Här har förändringen inte börjat träda i kraft och man går fortfarande på gamla rutiner. I den här fasen skall beslutet om en förändring vara känt, och dialogen mellan ledarna för förändringsarbetet och personalen skall vara god.
- ii) ”Huvudet i sanden”. Detta stadium inträffar när förändringen börjar göra sig märkbar, många vill som bekant inte förändra sig och sitt arbetssätt så istället för att medverka aktivt i förändringsarbetet så låtsas man att förändringen inte äger eller har ägt rum. Rädsla är den vanliga känslan som uppstår.
- iii) ”Kaos”. Vid detta skede så går det inte att undvika förändringens närvaro, arbetssättet påverkas och känslointervallerna är bitterhet, ilska och självömkan.
- iv) ”Ny inspiration”. Detta är det sista steget. Här har förändringen fått rota sig helt. Vanligt är att de berörda känner sig nöjda och stolta över förändringen som ägt rum, kanske blev det till och med bättre än innan.

Om det verkligen är som Anna Almberg påstår och att det är så enkelt tillåts vara osagt, troligtvis är gråzonerna rätt stora. Synsättet och teorin är ändå intressant.

1.3 Psykosocial arbetsmiljö och konsekvenser av stress

För att få en inblick i hur den psykosociala miljön kan påverka hälsan och välbefinnandet bör boken *psykosocial miljö och stress* skriven av Töres Theorell (2003) läsas. Boken tar bland annat upp konsekvenser av långvarig stress både psykiskt och fysiskt, samt faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön och den psykiska hälsan. En av grunderna för att en människa ska känna sig bekväm på arbetsplatsen är möjligheten och känslan av att ha kontroll över sig själv och sitt arbete. När människan fräntas möjligheten att kontrollera situationer, eller riskerar att förlora kontrollen, så uppstår naturligt en motreaktion, en kamp för att behålla kontrollen. Det är i den här situationen som stress ofta uppstår. Som tidigare är skrivet i lag och vilket även flera andra konstaterat så är kontroll och påverkan på arbetsplatsen oerhört viktig, inte minst vid ett förändringsarbete.

Andra faktorer som direkt påverkar individens välmående på arbetsplatsen är en god balans mellan ansträngning och belöning. Belöning kan vara bättre lön, befördrag men också feedback i form av beröm. Om ansträngningen är för stor relativt den möjliga belöningen byggs en frustration upp som kan kopplas till arbetstagarens allmänna hälsotillstånd. Vid för långvarig stress så kan individen få problem med hjärt- och kärlsjukdomar, utmattningssyndrom, kronisk trötthet, depression, metaboliskt syndrom, smärtor i nacke och ländrygg med mera (Theorell, 2003).

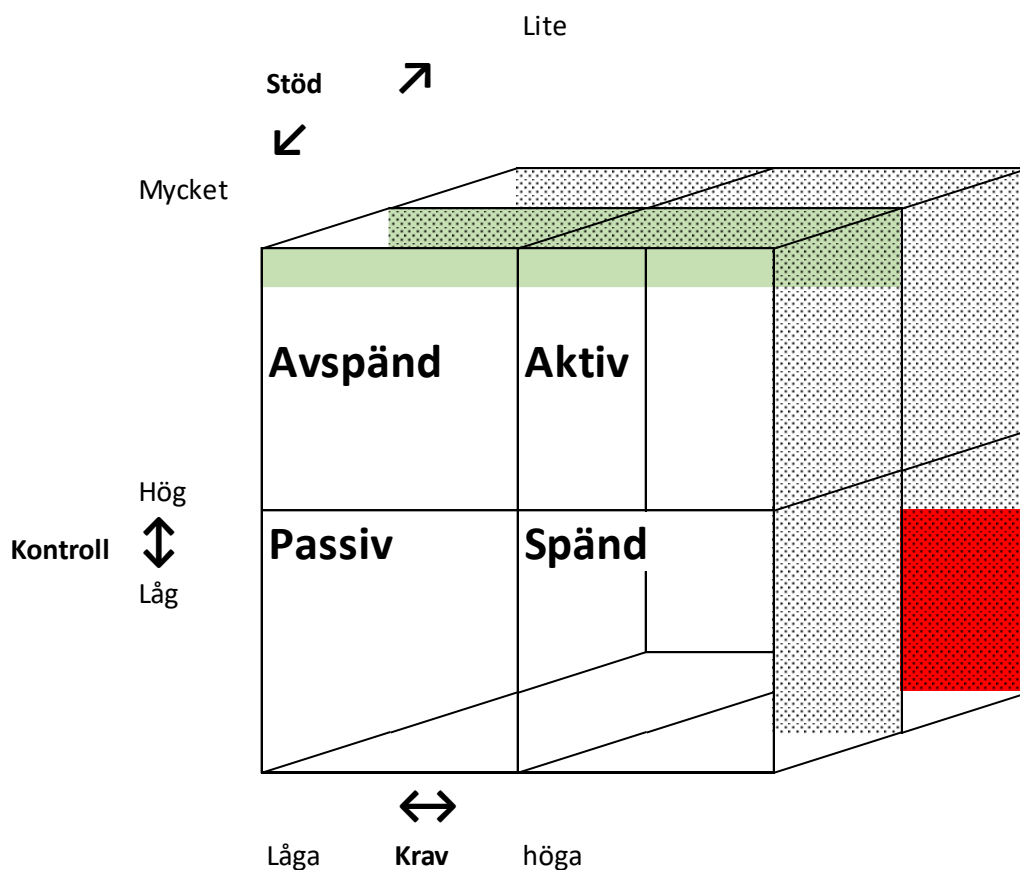
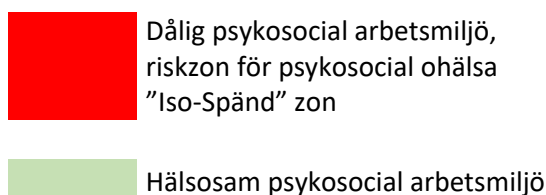
Vad kan man då göra för att motverka de negativa sidorna av stress?

Återhämtning i form av sömn är kanske den viktigaste faktorn för att motverka stressens effekter. Stress i sig har en tendens att störa sömnen vilket kan bilda en ond cirkel. Tyvärr så fastnar människor lätt i missbruk när de är utsatta för stress. Många väljer då att inta droger för att koppla av och finna stimulering. Missbruket kan handla om allt från koffein till alkohol eller tyngre droger, vilket i längden blir skadligt (Theorell, 2003).

Arbetsmiljöverket beskriver på sin hemsida hur de anser att ett förändringsarbete skall genomföras. Fel utfört kan det vara en faktor till stress och oro. Information till de anställda är under förändringsarbetet en viktig faktor. Arbetarnas kunskap om sina arbetsförhållanden är viktigt att ta med vid förändringsarbete, och att möjligheterna att påverka förändringsarbetet finns (Arbetsmiljöverket, 2017, Länk F).

1.4 Krav- och kontrollmodellen

För att vetenskapligt kunna jämföra och förstå hur den psykosociala arbetsmiljön påverkar stressnivåerna på arbetsplatsen så finns det en ”modell” som beskriver några olika scenarion och hur de påverkar den psykosociala hälsan på arbetsplatsen. Modellen skapades ursprungligen av Töres Theorell och Robert A Karasek för dryga 30 år sedan (SBU, 2014). Modellen baseras på tre olika områden. Områdena är **kontroll** av sitt arbete, **krav** på arbetsplatsen och socialt **stöd**. Den situation som enligt modellen är ”hälsosam” och under sikt fungerar är när kontrollen är hög, stödet är starkt och kraven är rimliga. Kraven vara rätt höga utan att den psykosociala hälsan försämras så länge de andra områdena är godartade. Ligger den psykosociala hälsan i den röda ”Iso-spända” zonen så är risken högre för att drabbas av hjärt-kärlsjukdomar.



Figur 1.1. Förenklad version av krav/kontroll modellen. Beroende på hur parametrarna kontroll, krav och stöd sammanfaller, hamnar den psykosociala hälsan i ett namngivet "tillstånd" (Stressforskningsinstitutionen, u.d.).

Modellen för krav/kontroll är användbar för att utvärdera den psykosociala hälsan i många situationer, inklusive vid förändringsarbeten. Detta gör också att förståelsen och grunderna för arbetet med psykosocial hälsa blir lättare att avskärma. Liknande modeller som används inom arbetet med psykosocialhälsa är ansträngning/belöningsmodellen (Stressforskningsinstitutionen, u.d.). Dessa modeller täcker inte alla psykosociala parametrar. Andra parametrar som kan spela roll är dålig demokrati på arbetsplatsen, undermåligt ledarskap, för få belöningar i form av annat än det rent materiella (lönen), för mycket eller för lite frihet på jobbet och utöver detta olika strukturella problem (Widmark, 2005).

1.5 Motstånd mot förändringar

Förändringar inom organisationer är som bekant ofta något som möts med motstånd (Astrakan, u.å., Länk C). Med ett motstånd så är det logiskt sett mycket svårare att smärtfritt applicera förändringen. Vad är den viktigaste faktorn för att motverka motstånd och bygga acceptans hos de anställda?

Martin Stenström och Marie Gustavsson har i den vetenskapliga rapporten *Motstånd mot förändringsarbete, hur hanterar organisationer detta?* (2004) belyst centrala avsnitt på området. I studien genomförs en kvalitativ undersökning med personal på en bank som fått undergå en organisatorisk förändring. Slutsatsen i studien är att mycket av missnöjet kan förbyggas med god information i tid. Med tillräcklig information i tid så kände sig personalen tryggare och naturligt blir att acceptansen för förändringen ökar. Detta bekräftar delvis Yen-Leng i tidigare nämnd rapport (2015). Av studien framgick att knapp information också ledde till osäkerhet, och sämre välmående. Således så skall förändringsarbetsledaren var mycket tydlig med informationen i tid för att minska motståndet till förändringen och oron som kan uppstå.

1.6 Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie är att få bättre kunskap om hur personalens psykiska och fysiska hälsa påverkas av förändringsarbeten, före och under förändringen. Med bättre underlag för hur de anställda påverkas så kan förhoppningsvis förändringsarbeten i framtiden bli bättre genomförda, beträffande effektivitet och skonsamhet mot personalen. Behovet av en studie som tar upp ämnet inom skogsbranschen är stort, då förändring ständigt sker och måste ske för att för att organisationer skall anpassa sig till omgivningen och rådande förutsättningar.

I undersökningsdelen gällande medarbetare utreds hur arbetstagaren påverkas psykiskt och fysiskt *inför* en kommande förändring. Vidare undersöks här hur livsmönstret påverkas och hur den psykiska och fysiska hälsan är för arbetstagaren *under* förändringen. Till sist så erbjuds respondenterna möjligheten att ge sina åsikter och erfarenheter om hur ett förändringsarbete bäst bör ledas.

I studiens andra del kompletteras med intervjuer av personer i ledande ställning. Ledarna kommer att få redogöra för vilka sannolika förändringar skogsbruket i framtiden kommer att mötas av och vilka krav det kommer ställa på medarbetarna. Vidare kommer de att få förklara hur psykisk ohälsa kopplat till förändringsarbeten idag motverkas. Vilka utmaningar står vi inför?

Hypotesen är att personal som är anställd på ett skogsbolag påverkas på liknande sätt som inom de flesta andra branscher av förändringsarbetet. Rädsla, oro och stress är vanligt förekommande vid förändringsarbeten, den här oron beror alltså till stor del på dålig information och att arbetstagaren har en liten möjlighet att påverka processen. Samtidigt är förväntningen att det finns många arbetstagare som känner nyfikenhet och glädje inför en kommande förändring om tidigare förändringsarbeten varit lyckade och väl utförda.

2. Material och metoder

Kapitlet kommer att ta upp hur urvalet av respondenter skedde, bakgrundsinformation om respondenterna och hur intervjuerna genomfördes.

2.1 Urval

Delen i denna studie där medarbetare intervjuas baserades på sex individer. Ett jämnt antal gör det lättare att dela in gruppen i lika stora delar, exempelvis kvinnor och män. Gränsen för anställningstiden sattes till tre år. Var i geografin respondenterna verkade spelade ingen roll. Holmen stod för urvalet av respondenter och bistod med kontaktuppgifter till dessa. Att Holmen får kontroll över urvalet är bra ur några aspekter. Processen blir tids effektivare. Personerna är för Holmen kända och bör ha åsikter/erfarenheter som ger ett resultat. Risken skulle t.ex. kunna vara att personerna är mer nöjda än genomsnittet, resultatet blir vinklat. Den risken bedömdes dock som liten.

Respondenterna blev kontaktade via mejl eller telefon och tidpunkter för intervjuerna bokades in. I samband med inbokningen så skickades ett Word-dokument ut till respondenterna via mejl. Dokumentet innehöll bakgrund, syfte och frågeställningar.

I studiens andra del med intervjuer av personer i ledande ställning så var könet inte ett kriterium. En högre arbetsledande position var kravet. Korrekt benämnt en chefsposition. Geografin var också viktig för att logistiskt kunna genomföra en par-intervju. Holmen stod för urvalet av respondenter. Riskerna och fördelarna med att Holmen skog valde ut sina egna respondenter var desamma som i den tidigare intervjun. Men tilliten till handledaren på Holmen var så pass stor att fördelarna vägde tyngre. Respondenterna kontaktades via mejl och ett datum bokades in. I samband med detta skickades ett dokument med frågeställningen ut.

2.2 Respondenterna

I undersökningens första del var det tre kvinnor och tre män som deltog, åldersvariationen var hög, med en variationsvidd på cirka 30 år mellan den äldsta och den yngsta.

Respondenter med jämna nummer R2, R4, R6 är de kvinnliga deltagarna. Respondenterna med udda nummer R1, R3, R5 är de manliga deltagarna.

Tabell 2.1. Visar vilka förändringar respondenterna genomgått. Hur många år de verkat på företaget och vilket kön de har.

ID	Förändringar de varit med om inom organisationen	Antal år på företaget	Kön
R1	Byte av tjänst 1999, Distriktsförändringar 1999, 2002, 2006. Datasystemförändring 2012, Arbetssättförändring 2016.	34	Man
R2	Datasystemförändring cirka 2012-2013, Organisationsförändring 2016-2017.	6	Kvinna
R3	Organisationsförändring cirka 2002, Arbetssättförändring 2006, Datasystemförändring. 2012, Ny stationeringsort 2019.	18	Man
R4	Regions och distriktsammanslagningar tidigt 2000, Datasystemförändring 2012, organisationsförändring 2016.	18	Kvinna
R5	Organisationsförändring 2011, Datasystemförändring 2012, Organisationsförändring 2017.	9	Man
R6	Byte av chefer cirka 2015, 2016, 2018. Datasystemförändringar cirka 2015, 2016, 2017, Byte av utrustning och arbetssätt 2016-2019.	6	Kvinna

Männen jobbade alla med virkesköp. Kvinnorna jobbade med mer varierande tjänster. Produktion, leverans och naturvård.

Ledarna var medelålders män som suttit på sina poster ett tag. Då vikten av anonymitet är viktig för att kunna få ärliga svar och förtroende från respondenterna föll valet till att inte presentera bakgrund och uppgifter för detaljerat. Detta för att undvika att respondenterna L1 och L2 ska bli igenkända av eventuella läsare.

2.3 Datainsamling – intervjuer

Medarbetarintervjuerna genomfördes via telefon åttonde och nionde maj 2018. Datumen blev satta utifrån att alla respondenter hade möjlighet att delta och att

fokus på enbart intervjuerna skulle ge ett bättre resultat. Telefonintervjuerna pågick i cirka 30 minuter och svaren antecknades löpande i skrift. Frågeformuläret (se bilaga 1) användes som agenda och stöd att jobba utefter. Alla frågor i dokumentet ställdes, med utrymme för sidospår. Svaren sammanställdes före intervjun av ledarna och kunde därmed användas som underlag till frågeställningen i intervju två.

Intervjun av ledarna genomfördes den tjugioandra februari 2019 på ett av Holmens regionkontor. Frågeställningen jag skickat ut (se bilaga 2) satte agendan för intervjun. Dokumentets frågor inklusive sidospår betades sedan av. Intervjun tog en timme och tjugo minuter att genomföra. Hela intervjun spelades in och transkriberades sedan ner till text. Den färdiga texten lästes igenom upprepade gånger för att få grepp om vad som var viktigt och sedan koppla det till teman. Teman är ramarna för vad resultatet skall innehålla, det viktigaste och mest frekventa som respondenterna talade om. Efter att arbetet är avslutat skall ljudfilerna raderas för deltagarnas sekretess.

3. Resultat

Resultatkapitlet kommer att visa hur medarbetarna mår psykiskt och fysiskt inför en förändring. Sen hur livsmönstret, psykisk hälsa och fysisk hälsa påverkas under förändringen. Medarbetarna avslutar med att förklara hur förändringsledare bäst leder förändringsarbeten.

Ledarna kommer att beskriva vilka förändringar skogsbruket har att vänta, motstånd mot förändringar, hur förändringsarbete och psykosocial hälsa sitter ihop. Till sist kommer ledarna att förklara hur förändringsarbeten bäst genomförs.

3.1 Hur mår arbetstagaren psykiskt och fysiskt inför en kommande förändring?

Resultatet har tre huvudområden (teman) som senare leds in på små områden som diskuterats. Diskussionerna cirkulerade främst runt temats frågeställning. Deltagarna har fått möjligheten att utveckla sina svar och vissa svar har citerats ordagrant. Respondenterna är för att kunna identifiera dem i texten benämnda med siffrorna R1, R2, R3, R4, R5 & R6.

3.1.1 Förändring, psykosocial hälsa och förändringsarbete

Vad förknippas ”förändring, psykosocial hälsa och förändringsarbete” med? Frågan ställdes öppen till deltagarna. Tankarna var som påståendet väldigt spridda och svävade iväg. De flesta deltagarna kopplade orden till huvudrubriken av examensarbetet ”hur förändring påverkar den psykosociala hälsan inom skogsbruket” och började direkt svara gentemot detta påstående. R3 nämnde direkt:

”Mina första tankar är, är det dags igen...”

”Hur ska jag ens klara av att ha en fritid?”

R3 speglade en negativ attityd till förändringsarbeten. Under intervjun kändes personen väldigt skeptisk gentemot förändringar generellt. Speciellt de som påverkar arbetssättet inom det arbetsfält, virkesköp, där respondenten var verksam. Han tyckte dessa förändringar var tidskrävande, tätt förekommande och i många fall meningslösa. R3 som var mest skeptisk i temat och i arbetet uppvisade störst missnöjdhet. Den positiva inställningen gentemot förändringsarbeten var förvånansvärt stor i större delen av gruppen. R2 sa:

”Kopplar inte ihop något av orden, förändringsarbete och förändring får mig främst att känna något positivt”.

Förståelsen och den positiva inställningen mot förändringsarbete genomsyrades av R1 och R4. Den positiva inställningen var tydlig och nyfikenheten inför förändringar stor. Den största andelen av de svarande hade en helt neutral syn och såg inte något samband mellan orden. Hit hörde R5 och R6:

”Tänker inte på något speciellt”

”Begrepp som jag ej förstår”

”Förändringsarbete är något ständigt pågående som måste ske”

”Nya möjligheter, men samtidigt en press när man inte vet vad som ska hända.”

3.1.2 Känslor som upplevs när vetskapen om att ett förändringsarbete skall ske

Spridningen är stor men respondenterna är överlag positiva. R5 säger:

”Finns två olika typer av människor. Skillnaden är att när det blåser så går den ena människan mot vinden när den andra typen hissar segel.”

Att tiden på arbetsplatsen verkar ha en betydelse bekräftar respondent R1 med ett ingivande lugn på rösten:

”organisatoriska förändringar som skedde tidigare under karriären stressade mig mer, nu när jag har jobbat ett tag så är jag mer likgiltigt inställd”

R1 berättar att sömnen kunde försämrats på nätterna av oro när organisatoriska förändringar genomfördes i början av karriären. R1 förklarar att känslorna blev starkare i lågkonjunkturer då uppsägningar kunde ske.

De individer som känslomässigt har påverkats mest negativt är R3, R4, R6 och när dessa har påverkats så är det inte frågan om utbrändhet eller panikångestattacker utan om en mildare oro och funderingar inför förändringsarbetet:

”Vissa perioder kan man behöva vila, om det blivit för mycket”

Men de mer positiva respondenterna såg fördelarna med förändringen och R2 respektive R6 sa:

”Överlag positivt inställd till förändring, tråkigt att gå i samma hjulspår.”

”Framst en glädje att det händer något”

Likgiltigheten var dock de flesta deltagarnas känslotillstånd. Det var svårt att utveckla några djupt ingående känslor gentemot förändringsarbeten då de inte finns. Känslan var att förändringsarbeten är en del av jobbet som görs oavsett relationen till den.

R3 avvek dock i diskussionen om hur känslorna gentemot ett förändringsarbete kan vara:

”Likgiltighet, bidrar inte till att göra yrket något lättare”

Ett av de orosmoment som finns är att förändringsarbetet resulterar i extrajobb. Extrajobbet kan upplevas som stressande när de ordinarie arbetsuppgifterna också måste hinnas med. R1 formulerade det som:

”Anar att en högre arbetsbelastning skall komma att ske, påverkar inte mig något märkbart.”

3.1.3 Fysiska besvär inför ett förändringsarbete

I och med att många var relativt likgiltiga inför förändring så var inte heller de fysiska besvären kraftiga. Det som upplevdes var att man fick ytterligare en ” grej att tänka på”. Sömnen verkar vara det fysiska behov som fått lida när oron faktiskt har infunnit sig. R1, R4 och R6 uttalade sig i linje med detta. T.ex. säger R6:

”Stress kan utgå över sömnen, men behöver inte vara kopplat till förändringsarbetet.”

”mindre sömnbesvär upplevs när förändringsarbetet innebär ännu en sak att hinna med, exempel på det är en omorganisation under en annars besvärlig tid”

”Min sömn kan påverkas, kan bli en mer sak att tänka på. Tankarna som jag inte bearbetat under dagen kommer under natten”

Att förändringsarbeten inte i sig påverkade så kraftig var de flesta deltagarna ändå överens om. Förändringsarbeten medför alltid lite extrajobb och ansträngning som kan medföra stress. R3 uttalade sig så här:

”Nej inga fysiska besvär, är främst andra saker som tar kraft och energi men inget direkt kopplat till förändringsarbeten”

De fysiska besvären uppfattas allt som allt som väldigt ovanliga. R2 och R5 kände absolut inga besvär alls:

”Jag känner inte av några besvär”

”Nej, inte något som är direkt relaterat till förändringsarbetet.”

Tabell 3.1. Visar respondenters enskilda svar inför en kommande förändring.

Respondent	Inställning till förändring	Negativa känslor	Fysiska problem
R1	Neutral	Svag oro	Lindriga sömnbesvär
R2	Positiv	Inga	Inga
R3	Negativ	Mycket	Inga
R4	Positiv	Svag oro	Lindriga Sömnbesvär
R5	Positiv	Positiv	Inga
R6	Positiv	Svag oro	Lindriga sömnbesvär

3.2 Hur påverkas livsmönstret, psykiska och fysiska hälsan under förändringsarbetet

3.2.1 Hur livs vanor påverkas av förändringsarbetet

Livs vanor och rutiner i livet är för många människor viktigt för att leva hälsosamma och glada liv. Om dessa rubbas kan det orsaka tråkiga problem i privatlivet. Kan då förändringsarbete orsaka att livs vanor bryts? Det som är klart är att merarbetet och energiförlusten som ett förändringsarbete kan medföra faktiskt påverkar deltagarna på fritiden. Tiden till träning och återhämtning verkar vara en del av besvären R2, R3, och R4 är inne på samma spår:

”Privatlivet och träningen får lida när det blir en mer sak att göra”

”Stundvis så känns det som man inte kommer ut på kvällen som man vill, energin är slut. Mycket energi tas av sullet runt förändringsarbetet”

”Har svårt att enbart koppla detta till förändringsarbeten, men om det medger en extra sak att hinna med som stressar upp en skippar man lätt det viktiga hälsolivet”

Privat och familjelivet påverkas främst för R6. Respondenten menar på att funderingar rörande förändringar och yrket i allmänt kan komma olägligt. Med olägligt avses när man umgås med sina barn och inte riktigt ”är där”. Frustrationen över att inte kunna njuta av sin lediga tid och känslomässigt umgås med sin familj finns. Sömnen påverkas också i viss mån. Respondenten menar på att funderingar som inte hinns med dagtid ofta kommer nattetid vilket kan medföra problem med sömnen.

”Min sömn påverkas av förändringsarbeten, oro kan infinna sig under privatlivet och gör det ibland svårt att leva i nuet”.

3.2.2 Känslor under förändringsarbetets gång

Inställningen mot ett förändringsarbete vid förändringsarbetets besked och under var väldigt liknande. Känslorna under förändringsarbeten var något likgiltiga och kanske smått negativa. Ändå mer negativa än känslorna inför. R6 säger:

”Allting beror för mig hur förändringsarbetet går till, är det långdraget får det mig att bli orolig och om det är otydligt känner jag en frustration”

3.2.3 Fysiska besvär under förändringsarbetets gång.

Även de fysiska besvären *under* förändringsarbetets gång är väldigt liknande de *inför* förändringsarbeten. Generellt var även dessa väldigt små. Funderingar nattetid och lite trötthet kopplat till detta verkar vara det mest allvarliga. Samtliga respondenter med ett enda undantag tyckte att det var samma känslögang och fysiska påverkan före som under förändringsarbetet.

Tabell 3.2. Visar hur respondenterna påverkas under förändringsarbeten.

Respondent	Inställning till förändring	Negativa känslor	Fysiska problem
R1	Positiv	Inga	Mindre tid till motion
R2	Neutral	Inga	Mindre energi
R3	Negativ	Mycket	Inga
R4	Svagt negativ	Svag stress	Mindre tid till motion
R5	Positiv	Inga	Inga
R6	Svagt negativ	Frustration och oro	Sömnpromblem

3.3 Hur arbetstagarna ansåg att en person i ledande ställning bäst genomför ett förändringsarbete

En god ledare skall känna sin personal och leda arbetslaget genom utmaningar. I boken *Psykosocial miljö och stress* skriven av Töres Theorell (2003) så uppges det att för att ha en god psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatsen så behöver medarbetarna kunna påverka sin arbetssituation. Det här temat är en redogörelse för det. Att hålla en tydlig information var i litteraturen viktig och det var så även i denna undersökning. Några citerade svar som uppkom efter att den öppna frågan ställts var:

”Information, information och information”

”Ledaren skall vara medveten om att information och fakta är nyckeln till framgång”

”Ofta för mycket spekulationer. Frustrerande när cheferna inte delar med sig av information i tid som dämpar spekulationerna”

”Alla bör få informationen samtidigt, organiseringen börjar gälla direkt med kort startsträcka”

Att få information i tid är oerhört viktigt för att minska skvaller som verkar oroande och bidrar till att göra medarbetarna osäkra. Om ett förändringsarbete skall gå tillväga snabbt eller vara ett mer utdraget maratonlopp var det skilda meningar om. R4 tyckte att förändringsarbetet behövde ta sin tid för att kunna sätta sig och inte stressa medarbetarna:

”Viktigt är att ha förståelse för att alla människor är olika och påverkas olika av förändringar, forcera inte förändringsarbetet låt det vara ett maraton”

Personligheterna och tyckandet generellt är mycket varierande. R1 tycker i princip tvärtom:

”Se till att det går så snabbt som möjligt, ha en tydlig deadline”

Varför tyckandet är så olika är lite svårt att svara på. Vissa vill ha saker ur världen så fort som möjligt när andra känner mindre stress när saker får ta sin tid. Detta verkar inte i den här undersökningen skilja sig något beroende på befattning, ålder eller kön. R1 för fram:

”viktigt att jobba fram förändringen i grupp”

R3 säger:

”Förankrat när man startar förändringsarbetet, ser plus/minus innan start. Och förklarar det för medarbetarna”

I undersökningen urskildes ett intressant fenomen. De manliga deltagarna, som de flesta var virkesköpare, kände ett motstånd mot förändringar kopplade till deras arbetssätt. De var rätt eniga om att dessa förändringar försvårade deras uppgift som virkesköpare. De ansåg det svårare att fokusera mot mål och tyckte att det tog stora mängder energi. R5 säger:

”Arbetssättförändringar har fått mig att tappa fokusen på vad som är viktigt med mitt jobb, jag tycker senaste förändringarna har gett mig mer jobb med skogsvården”

Bland de kvinnliga deltagarna (R1, R4 och R6), som ingen i det här fallet var virkesköpare fanns en något mer positiv inställning till arbetssättsförändringar men de kände en större press kopplat till förändringarna i organisationen då främst deras arbeten kunde vara i fara. R4:

”Jag känner en oro vid omorganisering, är det relaterat till arbetssättet känns det mer positivt då det kan förbättra arbetsplatsen”

Personkemin verkar förutom, information, anställningstid, frekvens av förändringar, typ av förändring, storlek av förändring och ledarskap vara en av de viktigaste faktorerna som påverkar den psykosociala hälsan under förändringsarbeten.

R5 var den person som hade påverkats mest negativt i undersökningen och riktade kritik mot ledarskapet under förändringsarbeten. Besluten kändes ofta opåverkbara och från hög nivå där känslan för hur det skulle fungera ute i fält inte var bra. R5 säger:

”Det gör nästan aldrig arbetet till det bättre, besluten kommer från för hög nivå och förståelsen för hur beslutet påverkar de anställda verkar saknas”

3.4 Intervju av företagsledare

3.4.1 Skogsbruket och framtida förändringar

Intervjun öppnades med att diskutera vilka förändringar skogsbruket förväntas möta de närmaste åren. L1 har en bild av att skogsbruket kommer att mötas av samma förändringar som samhället i stort:

”Vi kan ta det i olika detaljnivåer. När du säger generellt så tror jag att vi möts av samma förändringar som samhället i stort. Jag tänker på informationssamhället och tillgången till information. Information är ständigt tillgänglig i mycket större utsträckning.”

L2 tror också att skogsbruket kommer att bli mer delaktiga i ”informationssamhället”. Han fortsätter att redogöra möjligheterna med att kunna hantera mer information:

”Det kommer att synas i ökad effektivitet och i ökad kvalitet. Ett ökat värde i det vi håller på med. Kopplat till kundvärdet så vi kan styra vår leverans med högre precision tack vare att vi har information om hur det går i olika lägen, det kommer möjliggöra att vi kan leverera produkter med ett högre värde till våra kunder.”

Med hjälp av informationen – och tekniska möjligheten att lagra den – så kan vi i framtiden göra jobben med högre kvalitet och sannolikt även göra större vinster. L1 fortsätter:

”Sen har vi information ur det vardagliga perspektiv t.ex. laserdata på hela vårt skogsinnehav. Samt andra plattformar som kan bidra till vår vardag. Där har man tidigare varit mycket mer beroende av att man varit där personligt.” Information i form av data och i det här fallet laserdata. Är ett bra exempel på hur mer information har gynnat skogsbruket. Den ökade mängden information kommer troligtvis inte enbart att gynna oss. L2 förklarar varför:

”Det är lättare att bli uthängd idag än förr. Om en enskild person har gjort något fel så är det låg sannolikhet att få det publicerat i Aftonbladet, Dagbladet etc. Men nu kan man skicka iväg ett socialt meddelande. Med t.ex. bilder och få en stor spridning. Om du dessutom breder på med diverse felaktigheter..”

L1 är inne på samma spår:

”Vi är transparenta på ett helt annat sätt idag och det gör att du som enskild person kan bli mer synad. Det finns fler som har synpunkter på vår verksamhet idag än tidigare. Det kommer troligtvis att öka i takt med att fokuset på skoglig råvara ökar och det är flera som kommer att vilja göra något med den.”

Ledarna anser att för individen kan det bli en tuffare tillvaro då uthängande information lättare kan spridas via t ex sociala medier. Företaget har då en viktig roll att gå in och stötta. Men ledarna tycker att mer information i grund och botten är något positivt. L1 uttrycker det som:

”Den nya informationen möjliggör nya förutsättningar som inte bara är negativa utan skapar förutsättningar att anpassa arbetssätt till den mänskliga faktorn/.../ de organisationer som klarar av att använda de möjligheterna kommer att ha en tydlig konkurrensfördel även sett till det psykosociala perspektivet.”

Ledarna tror att förändringar kopplade till affärsmodellen runt virkesköp kommer att ske. Och det är då kundernas efterfrågan på transparens. L1 förklarar:

”Förväntan på transparens kommer att vara större framöver. För den generation som kommer in och ska ta över skogsägandet kommer att förvänta sig full transparens. Om jag bokar ett hotell så är det ”tripadvisor” eller något annat med betygsättningar. Jag är helt övertygad om att det kommer att finnas när man gör virkesaffären också. Sen är det inte säkert att jag som skogsägare väljer det billigaste. Men jag vill åtminstone ha fakta på bordet när jag gör mina val.”

L1 tror att sidor som idag hjälper människor med valet av t.ex. hotell. I framtiden också kommer att finnas för markägare. Det för att kunna jämföra olika alternativ utifrån sina behov.

Den tidigare studien tyder på att när arbetssätt förändras kan det bli jobbigt för medarbetarna. Hur kommer arbetssätten för en virkesköpare att förändras? L1 svarar:

”Största förändringen där virkesköpare ingår är att man blir en del i en process. Från att ha haft kontroll över hela processen.. Idag så har vi vår process uppdelad funktionaliserat.”

Det som menas med funktionalisering är att antalet tjänster blir fler för samma process. Personalen blir specialister på snävare arbetsuppgifter. För en virkesköpare så innebär det att tiden till största del skall innebära skapandet av affärer. Man kan likna det med en stafett där man lämnar över pinnen efter sin sträcka. Men pinnen är utbytt mot information.

En annan fördel ligger i rekryteringsprocessen. L2 förklarar:

”Med funktionaliserade tjänster och färre arbetsuppgifter. Desto mindre beroende är vi av att individen har en skoglig utbildning/.../ Det kan ju vara så att vi söker någon som är driftig och så kompletterar man bara med lite skoglig grundkunskap.”

L2 menar att när jobbet blir snävare med färre delar. Då är det också lättare att lära sig det och möjliggör en bredare rekrytering. L2 fortsätter med resonera om varför funktionalisering kan vara ett potentiellt hot för SLU:

”Vi är en unik bransch för vi har ett eget universitet. De flesta stora näringar har ingen egen skola. Vi är lite låsta för vi har ett universitet som är branschanknuten. Men ju mer funktionella tjänster vi har desto mer tveksamt är det att söka från en skola. Om det inte är så att skolan faktiskt ser till att utbilda till exempel bra produktionsledare eller virkesköpare. SLU har en stor utmaning att anpassa sig till de behov som finns.”

L2 tror att funktionalisering potentiellt kan hota SLU. Studenterna från SLU får idag en bred utbildning. Men det som branschen kanske kommer att efterfråga är en snävare yrkesutbildning för t.ex. produktionsledare.

L2 förklarar hur han tror företagen kommer att påverkas av funktionaliseringen:

”I dagens näringsliv där folk breddar sig eller vill jobba med andra uppgifter så byter de ofta företag. I vår sektor så söker man vanligtvis det på samma företag.

Näringslivet funkar annars inte så och jag tror att vi också är på väg dit. Vi kommer att behöva ha en högre beredskap för personalomsättning /.../ Den här tanken att jag läser så brett så att jag kan utvecklas och att göra många saker inom samma företag. Det tror jag inte är framtiden.”

L2 menar att personal inom andra branscher oftare söker sig till andra företag för kompetensutveckling. Men inom skogen, där man normalt läser brett, byter man oftare tjänster inom samma företag. Med funktionaliseringen kommer vi enligt L2 att se en trend mot att det oftare kommer bytas företag.

Urbaniseringen är något som sker i dagens samhälle. Hur kommer det att påverka skogsbranschen? L1 säger:

”Urbaniseringen är jätteviktig faktor för branschen. Folk bor på annat håll och man tar över något som man inte har särskilt mycket kunskap om/.../ Det kommer att vara viktigt att få bra råd.”

L1 menar då på att skogsföretagen i framtiden också kommer att ha en viktig roll som förvaltare på distans. Det när människor tenderar att bo längre ifrån sina fastigheter.

L2 avrundar kapitlet:

”I övrigt så kommer vi stå inför en mängd olika förändringar men det är framförallt förändringar kopplade till att anpassa sig efter samhällets behov.”

L2 ger också ett exempel i form av tidningsläsning. Tidningen har gått ner starkt i efterfrågan så branschen har fått ställa om utifrån det. Trenden med e-handel har gjort efterfrågan på kartong större och där satsas det. Vi kommer att se fler liknande omställningar i framtiden.

3.4.2 Motstånd mot förändringar

Tidigare undersökning och litteratur tyder på att motstånd mot förändringar är förekommande. Enligt studien av medarbetarna så var arbetssättsförändringar för virkesköpare ofta påfrestande. Hur har Holmen märkt av motståndet mot t.ex. funktionaliseringen? L1 svarar:

”Köpare skulle kunna känna en motvilja mot förändringen. Vad beror det på? Kanske vill jag vara säker att om jag lovar en leverantör någonting så vill jag känna trygghet i att jag kan stå för det. Sköter jag allting själv så vet jag att jag kan stå för det löftet/.../ Men lämnar jag över det till någon annan så kan jag inte riktigt lita på det.”

L1 menar att en negativ reaktion från virkesköpare är ovissheten när någon annan ska ansvara för en del i processen tidigare styrd av köparen. L1 fortsätter:

”Andra roller tar lättare till sig ändrade arbetssätt än virkesköparna. Köparna är vana vid att greppa flera saker. Så i grunden så är det deras frihet och möjlighet att påverka som beskärs. De behöver lita på andra delar i processen.”

Virkesköparen har ofta svårare att ta till sig ändrade arbetssätt. Oron att saker kan bli fel under processen är stark. Hur arbetar företaget för att motverka motståndet?

L1 svarar:

”Viktigt är att stärka individer i att både se, förstå och hantera förändring. Det är inte alltid man ser förändringen som pågår. Då är det svårt att hantera det. Första är att se och bli medveten om det. Sen är det förstå sin reaktion och varför jag reagerar på det här sättet. Vad behöver vi ha för att inte känna ett hot.”

L1 tycker att öppenhet, information och stöd är viktiga grundkomponenter för att motivera personalen. L2 är inne på samma spår:

”Jobba konsekvent med kompetensutveckling. Det är svårt att ta till sig en förändring om man inte vet hur man ska göra. Inför vi ett nytt arbetssätt eller IT-system måste vi vara duktiga på att utbilda och se till att alla får möjligheten att lära sig.”

L2 menar att utbildning är viktigt för att motivera och hålla missnöje borta. Han fortsätter på samma spår:

”Vi stöttar de som behöver det. Det gäller att stötta individuellt för att komma över tröskeln och in i det nya.”

Ett stöd från ledare till medarbetare är viktigt under förändringsprocessen. L1 beskriver en strategi inför förändring:

”Man jobbar med bägge sidor. Ledarna blir bättre på att leda förändring och medarbetarna blir bättre på att vara i förändring.”

Att ligga steget före och inte bara utbilda medarbetarna i förändringen. Utan att också utbilda ledarna i förändringsledning är viktigt.

L2 förklarar vidare hur olikheter mellan individer har betydelse för motståndet mot förändring:

”Blickar man ner i detalj och tittar på arbetsroller, IT-system m.m. Sen blickar man övergripande så ser man att vi fortfarande odlar träd. I den meningen gör vi samma sak som vi har gjort i 400 år. Ibland kan man uppleva att vissa lever med det övergripande perspektivet. När andra är väldigt nere i dagen och förändringarna där. En viktig del i att du upplever förändringar på olika sätt.”

L2 menar att vissa individer ser och påverkas av alla förändringar, små som stora. Men vissa ser saker övergripligt och märker inte av mindre förändringar.

3.4.3 Förändringsarbete och psykosocial hälsa

Tidigare studier och litteratur tyder på att förändringar kan vara skäl till psykisk ohälsa. Har företaget en strategi för att motverka den ohälsan?

L1 förklarar en strategi:

”Att skapa en förändringsbenägen kultur inom företaget”.

Vad är en förändringsbenägen företagskultur?

”Man ser till organisationens sammansättning och graden av homogenitet. Hur lika personalen är inom organisationen/.../ Är vi då väldigt lika med samma utbildning och liknande intressen. Så är risken att när man sätter en penna på bordet, så kommer alla att se samma penna.”

L1 menar om personalen har liknande erfarenheter och intressen. Så är synen på saker och ting liknande.

”Har vi olika bakgrunder, utbildningar en annan kulturell bakgrund o.s.v. Sen tittar vi på pennan igen så ser vi olika typer av pennor/.../ Det främjar förändringsbenägenheten, vi kommer att se saker på olika sätt.”

Så till frågan om personalgruppen har en hög mångfald. Där de är olika varandra med varierade synsätt. Är också inställningen till förändring bättre med en större mångfald av människor i organisationen?

Vad innebär ”mångfald” i det här sammanhanget? L2 förklarar begreppet:

”Mångfald handlar om att få en bredd i kunskap, kompetens, perspektiv och synsätt/.../ Mångfald tycker jag kommer från två saker. En del är vilka egenskaper man har. Andra delen är vilka erfarenheter.”

En person som sticker ut från normen inom företaget gynnar mångfalden. Personen kan sticka ut antingen genom att ha upplevt något annorlunda eller vara en unik karaktär.

Är det viktigt att rekrytera fler kvinnor för att gynna mångfalden? L2 svarar:

”Vem man är som person är icke könsbundet. Där är vi mycket mer lika än olika. Men där erfarenheter har format oss är vi mer olika. Som kvinna i dag blir man formad av omvärlden på ett annat sätt än som man. I den meningen skiljer det sig mellan könen.”

L2 menar att det kan vara positivt att få in fler kvinnor. Erfarenheterna är ofta annorlunda än männens som utgör normen på många arbetsplatser. L2 sammanfattar:

”Mångfald handlar om ålder, kulturell bakgrund och kön till viss del. För oss kan det faktiskt räcka med att vi får in någon med ekonomisk bakgrund istället för en jägmästare på en traditionellt skoglig befattning.”

Hur skapar man mångfald inom företaget? L1 förklarar:

”Det ena är att jobba med personalen vi har. Vi ska inte sparka ut någon. Men vi vet att det omsätts personal hela tiden. Vid varje givet tillfälle ska vi också säkerställa att vi får in mångfald i den utsträckning vi kan.”

Vid rekrytering har företaget chansen att ta in folk som kommer att gynna mångfalden. Men företaget jobbar också med att stärka den befintliga medarbetargruppen. En strategi är att ledare skall statuera exempel. De ska ge uttryck för vikten av mångfald, olikheter och att det är viktigt att uttrycka sig fritt. L1 förklarar:

”Att skapa en god företagskultur är främst en ledningsfråga. Det är ju hur L2 uttrycker sig för sina medarbetare och hur jag uttrycker mig i mina sammanhang/.../

Det är ju dels från ledningshåll ytterst vår VD. Som ger uttryck för och tillåter det här klimatet. Där olikheter bejakas och där man är beredd att lyssna samt misslyckas.”

”Man måste veta vad förändring är och hur det påverkar mig.”

L2 tillägger:

”Vi uppmuntrar människor som vill vara delaktig i utveckling och förändring.”

”Ledningen skapar en förändringsanda genom att ge bra feedback, berömma, informera och motivera medarbetarna att våga uttrycka sig fritt samt våga misslyckas.”

Förståelsen från ledningen att förändring kan vara tufft för medarbetarna är stor. L1 förklarar:

”Vi vet vetenskapligt att människor far illa i förändringar om vi inte lyckas med delarna vi pratat om.”

L1 fortsätter:

”Förståelsen från ledningen är jättehög, det är ett prioriterat område för oss. I gruppen som leder företaget har vi det här som stående punkt. I vår chefskonferens nu så samlade vi alla cheferna. Sen ägnades hälften av tiden åt att prata om förändring och förändringsledning. ”

Vetskapen att medarbetarna kan fara illa finns. Området är så pass prioriterat att tid på högsta ledningsnivå sätts av för att diskutera ämnet.

I studien av medarbetarna så svarade några respondenter i linje med att förändringsarbeten ger en ”extra sak” att tänka på. Den där extra saken kan ta

energi och orsaka negativ stress. L1 förklarar hur multipla händelser kan orsaka stress:

”Jag brukar beskriva det som en hink. Varje person har en hink, har du ingen stress är hinken tom. Sen så fylls den här hinken upp när du får mer att göra. Ibland så går det till en kant som gör att det tippas över och då är det här vi problem/.../ Mönstret som vi hittar är att jobbet och privatlivet samverkar.”

L1 bekräftar att det är ofta flera saker som tillsammans orsakar negativ stress. Det kan ofta vara arbetssituation i kombination med privatliv. L2 förklarar hur privatlivet kan medföra stressproblematik och svårigheten med det:

”I nio fall av tio när vi har utmattningssyndrom så är jobbet en del och det privata en del. När det gäller jobbet så har vi insyn och fullt mandat att göra saker. När det gäller det privata har vi varken insyn eller mandat att göra saker.”

Problematiken med stress i privatlivet är att företaget inte kan stötta upp på samma sätt som när arbetet är svårt eller stressande. L2 förklarar hur höga förväntningar också kan driva på stressen:

”Har man väldigt höga förväntningar på sig själv att nå målen och man dessutom har privata grejer som man också vill lyckas med så upplevs saker mer stressigt än nödvändigt.”

Sammanfattat så kan förändringsarbete bidra med extra arbetsbelastning som fyller på ”hinken” L1 beskriver. Pressar man sig själv ytterligare med väldigt höga krav så är risken större för problem.

Vilka yrkesroller har idag en hög nivå av press? L1 svarar:

”Personer som sitter och styr flödena från skog till industri är utsatta positioner där man får stora konsekvenser om det blir fel/.../ Men svårt att säga enskilda grupper, mycket personliga egenskaper spelar roll. Grupper med mer ansvar såklart värre.”

Grupper med större ansvar har större press. Personer på flöden har ett stort ansvar gentemot resten av kedjan. De felaktiga beslut blir konsekvenser stora. Men det verkar som att personligheten spelar större roll.

Är det någon grupp som mer frekvent utsätts för förändringar? L2 svarar:

”Vilka grupper är svårt att säga. Jag tror att alla grupper ständigt är med om en förändring. Men sen kan de upplevas att gå lite ryckvist.”

L2 kan inte se att någon grupp oftare utsätts för förändring. Han menar att alla grupper är under förändring.

3.4.4 Ledarskapet under förändring

I den tidigare undersökningen fick medarbetarna svara på hur de tycker att ett förändringsarbete bäst genomförs. Ord som förankring, information och tydlighet var nyckelord. Hur förankrar och genomför en ledare ett förändringsarbete? L1 svarar:

”Inför ett förändringsarbete ska man först göra en nuvärdesanalys. Man har ett mål och dit man vill. Då måste jag också veta varifrån jag startar.”

Vad är nuvärdesanalys? L1 svarar:

”Det är nuläget i förhållande till önskat läge.”

Hur utför man nuvärdesanalysen?

”När man ska göra nulägesanalysen kan man involvera ganska många i att beskriva nuläget. Då blir det en naturlig förankring. Medarbetarna förstår att något är på gång. För att hitta den exakta vägen tror jag det är viktigt att vara lyhörd på medarbetarna. Att vara lyhörd handlar om att ställa frågor och lyssna. Det jag tror gagnar förändringen sen.”

Att låta en stor andel av medarbetarna vara med och beskriva nuläget gynnar förändringsarbetet. Medarbetarna har möjlighet att prata ut och påverka i ett tidigt skede.

L1 går in på steg två:

”Det vi sen börjar med är att skapa en målbild och definiera vad vi ska förändra.”

Steg två är att göra klart vad som ska åstadkommas. L1 fortsätter:

”Sen är det Adkar-modellen när man väl har förankrat den här målbilden.”

Adkar är en förändringsledningsmodell. Den strukturerar upp arbetssättet för hur ledare och medarbetare går igenom förändring. ”Adkar” betyder awereness, desire, knowledge, ability och reinforcement. Förenklat så står awereness för att personalen innan förändringsarbetet ska vara införstådd med behovet av en förändring. Desire står för viljan att förändras. Knowledge är kunskapen om hur saker ändras. Ability är förmågan att göra saker enligt de nya uppgifterna. Reinforcement är sista delen och står för förstärkning av förändringen. Exempel kan vara belöningar, uppföljningar m.m. Modellen är väldigt populär och arbetas stegvis. L1 beskriver hur man startar med ”awereness”:

”Man behöver medvetandegöra allt för dem som kommer att påverkas av förändringen. Det här är vad vi tänker göra, det här vill vi åstadkomma, såhär vill vi att det ska se ut då vi är klara”

Upplägget kan skilja sig åt beroende på förändring. L1 fortsätter:

”Är det en beteendeförändring så beskrivs vilken typ av beteendeförändring vi vill ha. Är det en organisatorisk förändring då vill vi ha uppnått ’det här’ när vi är framme.”

Ledaren ska tidigt vara lyhörd för att fånga upp osäkerhet och synpunkter. L1 förklarar:

”Förändringsledaren ska lyssna av och förstå de som påverkas av den här förändringen. Därefter ska ledaren använda argument för förändringen som gör att medarbetarna känner att det blir bra. Men också lyfta saker som inte kommer att bli bra.”

Att motivera medarbetarna med goda argument för förändringen är bra. Men att också våga berätta om sämre saker kan vara fördelaktigt. L1 berättar hur processen fortsätter:

”Sen handlar det om att vara lyhörd. Inte vara så fast i föreställningen av hur man ska genomföra det. Kloka synpunkter från medarbetarna finns alltid. Så har man bestämt målet har man inte alltid bestämt vägen.”

Under hela processen ska en dialog med medarbetarna finnas. Med dialogen stakar man tillsammans upp vägen mot målet.

Hur går man tillväga för att ha en god dialog? L1 Förklarar:

”Det beror på vilken typ av förändring. Är det en stor organisationsförändring så bör man ha en struktur. Det vill säga att personalen vet att de kommer bli tillfrågade.”

L1 fortsätter:

”Personerna som påverkas av förändringen vet vad som kommer att hända. Exempelvis att man i förväg sätter in datum för avstämning. Då kan man ha fastslagna referensgrupper. Personalen kan känna trygghet när det finns kollegor som ingår i referensgruppen att fråga.”

Är förändringen stor så är dialogen strukturerad. Dialogen är planerad och trygghet skapas när en referensgrupp finns att tillfråga. L1 beskriver mindre förändringar:

”I mindre vardagliga förändringar då handlar det främst för förändringsledaren om att ha en muntlig dialog. På mindre enheter kan det vara så enkelt så att man går runt en gång i veckan och frågar alla hur läget är och hur det känns just nu”

Mindre förändringar behöver inte ha lika strukturerad dialog som större.

Sammanfattningsvis så avslutar ledare L1 och L2 med var sitt stycke:

”Den stora utmaningen kopplat till förändring och psykosocial hälsa är förändringsbenägenheten. Vi ska jobba med den befintliga personalen. Vi kan

jobba med förändringsledning och medvetandegöra hur jag som medarbetare påverkas och hanterar förändring. Vi ska jobba med mot en innovativ och kreativ företagskultur. Sen behöver vi jobba med att öka mångfalden i företaget. För att det skapar bättre förutsättningar att hantera förändring.”

”Vi har varit inne på det viktigaste, att skapa en förmåga att dra nytta av förändringar snarare än att se dem som ett problem. Så utifrån vårt perspektiv som ledning i företaget att skapa den förmågan.”

För att ha god psykisk hälsa under förändringar ska man jobba med förändringsbenägenheten i personalgruppen. För att minska motståndet ska man informera hur arbetssituationen påverkas. Det är ledarnas ansvar att se till att medarbetarna förstår nyttan av förändring.

4. Diskussion

Diskussionen kommer först att avhandla studiens viktigaste resultat. Sedan kommer slutsatser och rekommendationer till Holmen Skog. Avslutningsvis förklaras studiens styrkor och svagheter.

4.1 Studiens resultat

Studiens syfte var att få en inblick i hur förändringsarbeten har påverkat personalens hälsotillstånd. Detta såväl inför som under förändringsarbetet.

Resultatet tyder på att medarbetarna påverkats marginellt av förändringar de upplevt. Ett fåtal var mer negativt påverkade med stress och oro. Negativa känslor verkar vara mer förekommande under förändringsarbetet än inför. Missnöjet var ofta kopplat till det extra arbete som förändringarna medför. Vissa typer av förändringar verkar ha påverkat arbetsgrupper olika. Nyanställda verkar ha haft mer oro vid omorganisering. Anledningen var då risken för uppsägning. Virkesköpare verkar ha upplevt förändringar som var kopplade till deras arbetssätt som mer negativt.

Medarbetarna som upplevt förändringsarbeten mer negativt hade några fysiska symtom. Symtomen var lindriga sömnproblem, mindre energi, mer stress och tankar efter arbetstid. Några medarbetare var mer positiva till förändring, speciellt inför förändringen. Det positiva var nyfikenhet och glädje att det händer något. Hur individen påverkas av förändringen verkar ofta vara kopplat till personligheten.

Respondenterna ansåg att en förändringsledare ska ge information i rätt tid, förankra förändringen och vara lyhörd för medarbetarnas synpunkter. Jämfört med hypotesen studien utgick från är utfallet mer positivt. Oro, stress och rädsla var inte så vanligt förekommande som jag trodde. Att de negativa känslorna främst skulle bero på ledarnas förmåga verkar inte stämma. De negativa känslorna verkar främst ha berott på den extra arbetsbelastningen.

I samtalet med ledarna förklarar de vilka förändringar framtidens skogsbruk kommer att möta. Ledarna tror att skogsbruket kommer fortsätta att anpassa sig efter samhällets utveckling. En förändring som kommer att påverka oss än mer är den ökande mängden information. Information kan vara laserdata, maskindata, reklam, kundundersökningar m.m. Informationen kommer att hjälpa branschen med högre effektivitet, bättre produkter och större vinster.

En arbetssättförändring som utvecklas i nuläget är en funktionalisering av de skogliga tjänsterna. Vad innebär det? T.ex. har virkesköpare tidigare haft ansvaret för en stor del av virkesflödet med allt från virkesköp till avverkning och att virket körs till industrin. Funktionalisering gör arbetsuppgifter mindre breda. Tanken är att personalen ska bli mer specialiserad, effektivare och få mer tid till sina primära huvuduppgifter. För en virkesköpare är det att köpa skog och inte att leda ett maskinlag som är viktigt. För företaget ligger också en fördel i rekryteringen. När

tjänsterna blir mindre kunskapskrävande öppnar det upp för fler potentiella kandidater. Företaget kan då lättare komplettera mindre kunskapsluckor.

Litteraturen visar att motstånd mot förändringar är förekommande. För att minska motståndet så är information i god tid viktig. Ledarna i studien tycker också det. I kombination med en öppen dialog och ett aktivt stöd till medarbetarna. För att minska motstånd kan företaget också jobba med kompetensutveckling hos medarbetarna. Med utbildning och ökad kompetens blir det lättare för medarbetarna att ta till sig förändringen. Med samma strategi ser företaget också till att utbilda ledarna i förändringsledning.

Litteraturen och studien av medarbetarna visar att förändringar kan vara skäl till psykisk ohälsa. Hur motverkar företaget detta? Ledarna målar upp en strategi där företaget skapar vad som kallas en förändringsbenägen företagskultur. Ledarna har en teori att i arbetsgrupper där individerna är väldigt lika har de också svårare att förändra sig. Men om personerna i gruppen är olika varandra med hög mångfald av olika erfarenheter, bakgrunder, utbildningar etc. kommer gruppen att hantera förändringar bättre. Mångfald skapas genom att rekrytera individer som bryter normen. Men företaget ska också jobba med de befintliga medarbetarna. Förändringsbenägenheten kan stärkas genom att ledare ger uttryck för hur viktigt det är med olikheter, mångfald och förändring.

Inom företaget finns det förståelse för att människor kan fara illa av förändringar. Förändringsarbete och psykisk ohälsa är ämnen som diskuteras på hög ledningsnivå. Att stress uppstår vid förändringsarbete verkar ofta vara kopplat till extraarbetet det medför. En av ledarna anser att stresstålighet är som en hink. När det blir mer att göra fylls den här hinken på. Till slut rinner det över och det blir en problematik. Förändringsarbete kan orsaka problem om hinken redan är fylld. Hinken fylls med saker från både privatlivet och arbetet. Företaget kan stötta medarbetaren om det är stressigt på jobbet. I privatlivet har företaget inte samma mandat att agera stöd, vilket är problematiskt.

Några medarbetare verkade ha större problem med förändringsarbeten än andra. Det verkar ofta vara kopplat till personligheten. Vissa gillar helt enkelt inte att förändras. Förändringar som påverkar arbetssättet ser ut att slita mer på erfarna virkesköpare. Min känsla är att människan i slutändan är ett djur. Undermedvetet tänker vi energibesparing och undviker extra arbete så länge saker redan fungerar.

Det är svårt för ledarna att säga vilka arbetsgrupper som har högre stressnivåer. Grupper med mer ansvar är en potentiell grupp men personliga egenskaper väger tyngre. Vissa är mer stresståliga eller trivs med det. Det är också svårt för ledarna att lägga fram en personalgrupp med mer frekventa förändringar. De tror att alla grupper är med om pågående förändringar.

4.2 Slutsatser och rekommendationer

Funktionalisering är verklighet idag och skogsbranschen förändras. Undertecknad, som i skrivande stund arbetar med virkesköp, har märkt av förändringar i arbetssättet. Tjänsterna blir mer specialiserade. Vilka konsekvenser kommer det

att få för branschen? Att effektivitet och produktion ökar är logiskt. Annars skulle förändringen troligtvis inte ske.

Skogsyrket har traditionellt erbjudit en varierad arbetsmiljö. Detta är en stor anledning till varför många söker sig till branschen. Jag tror att med funktionaliseringen kommer också den allsidiga ”skogsmannen” få en lägre status. Att tjänster blir specialisttjänster kommer att erbjuda större variation av människor – något som är en möjlighet för branschen. Säljutbildade blir intressanta som virkesköpare, personer med ledarerfarenhet blir produktionsledare och så vidare. Men denna utveckling är och kommer också att vara påfrestande. Speciellt för medarbetare som varit aktiva en längre tid och är vana att kunna kontrollera en hel kedja. Samtidigt skapar förändringen också en naturlig mångfald. Något som ledarna påstod vara en nyckel för att skapa en förändringsbenägen företagskultur.

Påståendet att mångfalden i personalgruppen påverkar förändringsbenägenheten är intressant. Detta är inte något som jag tidigare läst i litteraturen. Jag tror det bottnar i människans förmåga att dra mot normen. Där vi känner en trygghet. Att sticka ut kan kännas obehagligt, så även på en arbetsplats. Fort skapas en norm som är svår att bryta sig ur och som många klamrar sig fast vid. Med en högre mångfald på arbetsplatsen så blir normen svagare. Vad som är det normala är diffust och blir svårt att gömma sig bakom. Det bör också göra det lättare att våga pröva på nya saker och vara öppen med sina åsikter.

Mina rekommendationer till framtida förändringsarbeten är att informera medarbetarna god tid före förändringen. Lägg tidigt fram varför förändringen måste ske och till vilken nytta. Starta processen långsamt och var medveten om att alla är olika. Vissa individer kräver mer stöd än andra. Var under processen medveten om att motstånd kan finnas. Motverka det genom utbildning och regelbundna samtal. Se till att medarbetarna inte har för många andra projekt igång när förändringen träder i kraft. Tidsbrist är vad som kan få bågaren att rinna över och få problem att uppstå.

4.3 Studiens styrkor och svagheter

Intervjuerna av medarbetarna har fler svagheter än styrkor. Styrkan var i mitt tycke respondenterna. De var trovärdiga, engagerade och välformulerade. För att vara en kvalitativ undersökning så var antalet respondenter ganska många vilket också styrker arbetet. Största svagheten var hur intervjuerna genomfördes, via telefon. Telefonintervjuerna skapade inte det förtroende jag hade önskat. Något som gjorde vissa svar grunda. Detta tvärtemot vad man vill åstadkomma när man arbetar med en kvalitativ metod. För att få bra utvecklade svar ska intervjumiljön vara avslappnad och utan tidspress. Gärna i en lokal känd för respondenten. Telefonintervjuerna bröt i princip mot alla rekommendationer när valet av miljö var omöjligt att påverka, vissa var tidspressade och förtroendet för mig sannolikt lågt. Jag valde att anteckna svaren löpande vilket var svårt när samtalet snabbt fördes fram. Detaljer var svårt att hinna få med. Alla dessa misstag som sänker arbetets trovärdighet markant.

Förändringsarbetena har inte påverkat medarbetarna så mycket som jag förutspått. Hur kommer det sig? En möjlig förklaring är att förändringsarbetena som upplevts har varit korrekt genomförda. Att förståelsen från Holmens ledning är stor visar den andra delen av resultatet på. En annan möjlig förklaring kan vara att de intervjuade personerna inte vågade tala ut ordentligt. Möjligtvis en brist hos mig som ledare för projektet; att jag inte i tillräcklig utsträckning vågat ställa följdfrågor. Eller missat små signaler som kan ha påverkat resultatet.

Intervjun med ledarna fick mer substans av två anledningar. Dels genomfördes intervjun med ledarna i samma rum. Svaren blev mer utvecklade än de tidigare telefonintervjuerna. Dels gjordes inte misstagen från de första intervjuerna om. Ledarna berikade arbetet med svar litteraturen misslyckats med att ge mig. Mycket ny information kunde utvinnas. Ledarna var skickliga på att berätta och förklara.

Intervjun hade två klara svagheter. Antalet respondenter var få och intervjun genomfördes som en parintervju. Med fler respondenter hade arbetet troligtvis fått mer bredd. Med parintervjun kan deltagarna ha påverkat varandras svar. Något som är negativt för den fria tanken och som också ger arbetet mindre bredd.

Att Holmen fick välja ut respondenter till undersökningen är för arbetets trovärdighet inte till någon fördel. Trots en stor tillit till min handledare på Holmen. Så kan det inte påvisas hur urvalet skedde i detalj, eller om urvalet var ”riggat”. Fördelarna jag såg då var att ett snabbare och effektivare urval kunde genomföras. Arbetet hade haft högre trovärdighet om jag personligen genomfört slumpmässiga urval på ett större antal medarbetare.

Att fullfölja denna studie var svårare än förväntat. Tidsåtgången för varje moment blev större än planerat och tidsplanen brast helt. Två anledningar var troligtvis att jag tog mig an ett ämne där förkunskaperna var minimala och valde en metod vi under skolgången inte hade tränat på nämnvärt mycket. Men huvudanledningen var att jag började ett heltidsarbete innan det att studien var helt klar. Mitt fokus låg på något annat.

Att basera en rapport på enbart intervjuer är utmanande. Resultatet blir mer en form av tolkning än att presentera fakta. Med metoden fick jag en stor mängd data inom kort tid. Svårigheten låg i att utvinna något användbart ur detta. Resultatet kan inte heller få en signifikant trovärdighet. Det kan inte hypotesprövas. I framtida studier vill jag föreslå att angripa samma typ av frågeställning med en kvantitativ metod.

Trots svårigheterna är jag nöjd med vad det färdiga resultatet blev. Jag tror inte det finns någon liknande skildring i skogsbranschen. Intressant med resultatet är att det kanske inte ger några tydliga svar utan istället bjuder in till egna tankar och reflektioner. Ämnet är väl utforskat och det finns studier som visar att förändringsarbeten kan vara en orsak till psykisk ohälsa. Men studier som handlar om skogsbranschen är inte så vanliga. Jag är därför stolt över att ha bidragit med att dra ett litet strå till stacken.

Referenslista

Publikationer

- Andrén, V., & Johansson, C. (2007). *Förändringsarbete i positiv anda - hur är det möjligt?* Uppsala.
- Angelöw, B. (1999). *Att hantera stress och möta förändringar*.
- Sandel, G. (1985). *psykosocialt förändringsarbete*.
- Skovdal, A. (2017). *Hurdan är skogsinspektörernas arbetssituation?* Uppsala.
- Arbetsmiljölagen (1977:1160) Svensk författningssamling 1977:1166 2 kap 1 §.
- Banisaid, E & Aslan, R. (2011) *Förändringsarbete i stora organisationer*.
- Ekeröth, S. (2007) *Friluftslivets inverkan på hälsan*.
- Hedin, A. & Martin, C. (2011). *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*.
- Kwasniewska, O. (2017), En kvalitativ studie i psykosocial arbetsmiljö i ett tekniskt företag.
- Kylén, J-A. (2004), *Att få svar: intervju, enkät, observation*.
- Larsen, T. (2009). *"En kurs räcker inte för att utveckla verksamheten" Metodstöd vid förändringsarbete - exemplet konsultativt arbetssätt*.
- Skogsindustrierna (2015) *Branschstatistiskt sammandrag*.
- Sandell, G. (1985) *psykosocialt förändringsarbete*.
- SBU (2014) *Arbetsmiljöns betydelse för symtom på depression och utmattningssyndrom*.
- Skovdal, A. (2017). *Hurdan är skogsinspektörernas arbetssituation?* Uppsala.
- Stenström, M & Gustavsson, M. (2004) *Motstånd mot förändringsarbete, hur hanterar organisationer detta?*
- Stressforskningsinstitutionen. (u.d.). *Arbetsorganisation & hälsa - två modeller för psykosocial arbetsmiljöforskning*. Stockholms universitet.
- Theorell, T. (2003) *Psykosocial miljö och stress*.
- To, Y-L. (2015) *Medarbetarupplevelse av psykosocial arbetsmiljö vid förändring på arbetsplatsen*.

Widmark, M. (2005). *Det nya arbetslivet*. Töres Theorell.
(Hedin & Martin, 2011)

Öberg, M. (2016). Virkesköparnas arbetssätt, inställning och strategi- en fallstudie
hos SCA skog Ångermanlandsförvaltning. Umeå.

Internetdokument

Länk A:

Arbetsmiljöupplysningen, u.å, *Psykisk hälsa och ohälsa [online]* Tillgänglig:
<http://www.arbetsmiljoupplysningen.se/Amnen/Psykisk-halsa-och-ohalsa/>[2018-02-13]

Länk B:

Feelgood, u.å, *psykosocial arbetsmiljö [online]* Tillgänglig:
<https://www.feelgood.se/vara-tjanster/produkt/article/psykosocial-arbetsmiljoe/>
[2018-02-13]

Länk C:

Astrakan, u.å, *Förändringsarbete [online]* Tillgänglig:
<https://www.astrakan.se/forandringsarbete/>[2018-02-13]

Länk D:

SCB, 2017, *Arbetskraftundersökningarna (AKU) juni 2017*, [online] Tillgänglig:
<http://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/arbetskraftsundersokningar/arbetskraftsundersokningarna-aku/pong/statistiknyhet/arbetskraftsundersokningarna-aku-juni-2017/>[2018-02-13]

Länk E:

Naturvårdsverket, 2017, *Skogen är en ovärderlig resurs för klimatet*. [online]
Tillgänglig: <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/Miljoarbete-i-Sverige/Uppdelat-efter-omrade/Klimat/Klimatneutralt-Sverige/Skogen/>[2018-02-13]

Länk F:

Arbetsmiljöverket, 2017, *hälsa och säkerhet - stress - ständiga förändringar*-
[online] Tillgänglig: <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/stress/#1> [2018-02-16]

Länk G: Linda Eriksson, 2011, *så funkar vi i förändringar* [online] Tillgänglig:
<http://annaalmberg.se/wp-content/uploads/2015/06/Hela-resan-nr-1-2011.pdf>[2018-02-21]

Bilagor

Bilaga 1. Frågeformulär under intervjuerna.

Bilaga 1, del 1/2

Individ nr:	Datum :
Fråga	Svar
Hur mår arbetstagaren psykiskt och fysiskt inför en kommande förändring?	
1. Vad tänker du på när du hör orden förändring , psykosocial hälsa och förändringsarbete?	
2. Vilka känslor kände upplevdes när vetskapen om att ett förändringsarbete skulle ske?	
3. Upplevde du några fysiska besvär som t ex sömnproblem, ont i magen etc.?	

Bilaga 1, del 2/2

Hur påverkas livsmönstret, psykiska och fysiska hälsan för arbetstagaren under förändringsarbetet?	
1. Under förändringsarbetets gång påverkas dina livsvanor, kost, sömn, privat/familjeliv, fysisk aktivitet?	
2. Vilka känslor kände du under förändringsarbetets gång?	
3. Upplevde du några fysiska besvär under förändringsarbetets gång?	
Hur tycker du att en person i ledande ställning ska leda ett förändringsarbete?	

Frågeställning

1. Vilka förändringar kommer skogsbruket att möta de närmaste åren och hur kommer det att påverka framtida förändringsarbeten och den psykosociala hälsan hos medarbetarna? Vilka typer av förändringar är vanligast förekommande i dagens skogsbruk (relatera till svaren i första undersökningen).
2. Hur motarbetar vi psykosocial ohälsa idag i samband med förändringsarbeten? Vilka är utmaningarna? Vilka medarbetargrupper är mest utsatta idag? Tenderar problemen att öka över tid?
3. Vilka kommer utmaningarna att vara framöver? Och för vilka typer av tjänster kommer förändringarna att vara störst?
4. Kan man förebygga ohälsan? Har man någon medveten strategi för detta på företaget? Finns en förståelse på ledningsnivå för att arbeta med dessa frågor? Kan man utbilda medarbetarna i preventivt syfte så att de känner av signalerna?